

平衡计分卡在非营利组织中的运用

丁晓筠

(厦门大学会计系,361005)

作为社会资源的使用者,企业需要管理,非营利组织也需要管理。“管理不是利润的附庸,而是所有组织的首要功能”。面对稀缺的社会资源和不断增加的竞争对手,无论非营利组织的使命如何高尚,必须不断审视自身管理,以确保能够从捐赠者那里获得足够的资源,充分利用这些资源以实现组织的预定使命。企业业绩评价体系经过100多年的变迁,已经从最初的观察性阶段演变到如今的战略性评价阶段。随着世界经济一体化和知识经济时代的到来,变化成为世界经济环境的主要特征,财务指标的滞后性以及不能及时反映企业长期价值创造能力的缺点逐渐暴露出来。为了提高组织对外部环境的适应性,90年代初卡普兰(Kaplan)和诺顿(Norton)创立了平衡计分卡(Balanced Scorecard),以因果关系为纽带,从企业战略出发,通过财务、顾客、内部业务流程和学习与成长四个维度全面评价企业经营绩效,克服了传统财务指标重短期轻长期,重局部轻全局的缺陷。平衡计分卡在企业中已经得到了成功运用,从最初的业绩评价系统提升到战略管理系统。但企业“追逐利润”的本性,使得人们总还是更多的青睐财务指标,“短视”的情况不可避免的存在。在以“目标或使命”为驱动的非营利组织,平衡计分卡成功的可能性会更大。

一、企业与非营利组织平衡计分卡的区别

Cameron&Whitlen(1983)指出:在组织业绩评价方面不存在一种固定的模式,相反更需要的是一种框架而不是一种理论。平衡计分卡的四个维度“应该被看作是一种模式,而不是一种束缚”(Kaplan&Norton, 1996)。企业存在的目的就是为资财提供者创造价值,企业的最终目标就是创造利润。非营利组织服务于宏观社会效益而不是微观经济效益,并不以“利润或财富”的增长为动机,而是以目标或使命为驱动。非营利组织之所以存在并不在于其创造了多少利润,而在于其社会责任的承担。因此企业和非营利组织的平衡计分卡在设计上至少有以下几点不同:

1、出发点不同

企业平衡计分卡从企业战略出发,非营利组织则应该从组织使命出发。使命即非营利组织存在、发展

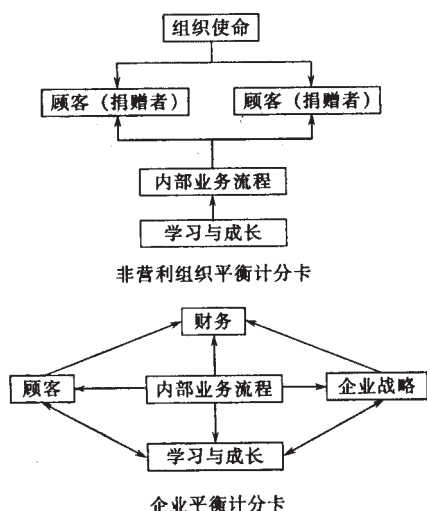
的长期目标。一般来说非营利组织应该在组织章程中清楚的阐述组织的使命。例如:减少饥饿,防治艾滋病扩散,帮助退伍老兵走出战争阴影,降低文盲率等。章程指明了组织的发展方向,并为组织的民主和自律提供重要依据。

2、内容不同

企业实行的是“等价交换”,顾客只有付款才能获得商品或服务,因此支付费用的人和享受服务的人一般来说是重叠的。而在非营利组织却是另外一种情况,受赠者享受商品或服务,捐赠者或政府支付费用。为了提高效率,非营利组织内部通常划分为两个系统:一个是面对提供资金者的资源开发系统,另一个是面对接受服务者的服务提供系统。不同的系统面对不同的顾客,因此非营利组织平衡计分卡的顾客维度也应该区分为捐赠者和受赠者两个方面。

3、层次结构不同

企业资财的提供者——股东关心的是其投入资产的保值增值。在平衡计分卡的因果关系链上财务指标位于最末端,也就是说企业一切管理活动的最终目的均指向财务绩效的改善。因此财务位于企业平衡计分卡的第一层次,在设计其他三个维度的指标时,必须考虑这些指标是不是有助于提高企业财务成果的关键因素。相反,非营利组织运营中所需资金大部分来源于接受捐赠或政府预算拨款。这些资金提供者并不要求获得资金上的回报,他们关心的是非营利组织是否能够有效运用这些资金来达到组织的使命。非营利组织的发展离不开政府和捐赠者的资金投入,而只有受赠者认可其服务,组织才能取得资金提供者的认可,才能与其它组织竞争稀缺的资源,生存并发展下来。因此与企业不同,非营利组织将两类外部顾客平行的列在平衡计分卡的第一层次。诚然非营利组织的成功运作离不开财务方面的支持,但衡量其是否成功的标准决不是他们获得多少捐赠或成本费用的控制和降低。因此在非营利组织平衡计分卡中财务维度指标的重要性大大降低,通常作为一个单独的方面予以考核。



二、非营利组织平衡计分卡的设计思路

作为一种从战略出发的管理系统，平衡计分卡可以适用于各种类型的组织，但它只是一种模式，要使其在特定组织的管理中发挥作用就必须根据组织特点度身定制。一般来说，设计非营利组织平衡计分卡时应遵循的程序包括：考察组织背景资料、确定组织主要使命，建立因果关系链，确定平衡计分卡的维度，将组织使命分解转换为各种目标和指标。

服务是非营利组织的主要目的，因此顾客满意是非营利组织追求的最高目标。顾客方面的绩效衡量，非营利组织与企业一样可以从市场份额、顾客满意度、老顾客回头率，新客户获取率以及顾客忠诚度等指标来考察。值得一提的是，面对越来越少的捐赠资源，一些非营利组织开始区分捐赠者和受赠者分别建立考核指标。例如发挥资金中介作用的非营利组织(将资金提供给捐赠者指定的组织)更加重视资金提供者的满意度，可以在平衡计分卡上增加了一个专门针对捐赠者的维度。向个别关键的资金提供者提供组织发展报告，将其满意度专门列为一项指标；针对潜在的资金提供者展开营销策略，将新捐赠者获取率专门列为一项指标。

为了更好地服务组织的顾客，实现组织使命，非营利组织的内部业务流程必须达到有效运作。改善内部业务流程大体可以分为以下几个部分：提高流程效率、建立顾客亲密度、创新服务和建立良好社区关系。提高流程效率包括充分发挥理事会作用、进行计划和预算决定组织资源的分配、建立有效的、综合的信息系统、独立部门之间信息沟通的及时性等。提高流程效率可以削减无效成本，充分利用资金服务于顾客。建立顾客亲密度，要求关注组织运作的每一流程(包括：营销—提供服务—后续服务)，以获得更多的顾客信息，提供顾客最需要的服务。创新服务使组织向顾客提供具有独特功能的服务，提高顾客满意度的同时也提高了组织竞争力。最后越来越多的非营利组织意识到组织成功依赖于良好的社区关系，包括：与

其他机构或团体建立有效的合作关系、建立社区内的智囊团、借助媒体扩大社会影响。良好的社区关系有助于树立组织声誉，这对于非营利组织募集资金、招募志愿者都有重要意义。

学习与成长是组织的“强化剂”，放在平衡计分卡的最底端就意味着其在组织成长与发展中发挥着基础的不可忽视的作用。研究表明员工绩效和服务质量与顾客满意度有着明晰的关系。只有员工能力的不断提高才能改善内部流程的绩效，提高顾客满意度，完成组织使命。学习与成长维度的指标主要集中在三个方面：员工能力考核、员工培训和员工激励，包括：员工满意度、员工培训时数、员工流动比率、工作完成的及时性等。非营利组织也可以向全职员工或志愿者提供适当的激励，例如医院可以把护士、医生或志愿者的收入与其工作成绩联系起来。

财务方面的指标主要集中考核资金的募集和使用。资金募集方面包括募集资金数以及增长比率等。资金使用方面包括平衡内部收支，资金服务率(即用于向顾客提供服务的资金的百分比)等。例如：非营利组织可以考核募集一单位资金所花费的成本，普及文化教育的非营利组织可以考核资助每一个学生花费的平均成本。

三、平衡计分卡在中国非营利组织运用可能遇到的问题

1、使命的多重性

战略使命而不是财务指标的完成成为评价非营利组织绩效的头等目标。因此非营利组织必须有明确的使命，这是实行有效管理的基础，也是建立平衡计分卡的第一步。中国 NGO (Nongovernmental Organization 非政府组织，是对 Nonprofit Organization 非营利组织的另一种称呼) 调查报告显示目前中国还有大约 10% 的 NGO 没有成文的章程、规程、会则或其它相应的规定。另外还有一些组织的章程中对组织使命的描述僵化甚至雷同。这些都严重影响了非营利组织的健康发展。

另外非营利组织的挑战之一就是使命发展为明确的可以考核的目标。这些目标是组织工作中努力要达到的，但并不是组织存在的最终目标。调查显示有些非盈利组织设定了许多使命，而且目标繁多，有些不甚明确甚至相互矛盾。这就导致了什么都想做，结果什么都做不好。不但分散了管理者的注意力和精力，而且会影响平衡计分卡各个维度中指标的确定。因为不可能为每一个具体的目标确定指标值，而且不同目标下的指标值也不具有可比性，所以平衡计分卡只能关注组织的最终目标(使命)，而不是完成使命的过程中经历的各个具体目标。

2、员工复杂性

非营利组织运用平衡计分卡时遇到的另一个突出的问题就是员工的复杂性。志愿者为非营利组织提供

建设工程造价失控及其对策研究

李佳山 李春兰 肖唐捷

(湖南农业大学审计处,湖南长沙,410128)

建设工程造价,是指建设一项工程预计或实际在土地市场、设备市场、技术劳务市场以及承包市场等交易活动中所形成的建筑安装工程的价格和建设工程的总价格。工程项目具有建设周期长、投资巨大、协作部门多、不可逆性;在计价方面具有单件性、多次性(投资估算、设计概算、工程预算、竣工结算)、方法的多样性、依据的复杂性等特点。目前由于建设过程中,投资主体责任制尚未完全形成,投资管理的各个层面不够完善,导致工程建设中出现“三超”现象普遍存在,为提高工程建设的投资效益和社会效益,有效地控制工程造价,研究影响工程造价原因及对策,具有十分重要的意义。

一、工程造价失控的成因

1、地质勘察报告不准确

地质勘察是为了设计建筑物而进行的一种“侦察”,其目的在于取得充分必要的地质资料。实际收费中,仅占建设投资的0.5—1.0%,群体建筑中所占的份额更低,但地质勘察报告的准确性将直接影响到建筑物地基基础技术设计。一些业主不注重地质勘察的重要性,选择资质低、技术力量弱的单位来进行地质勘察,或在进行地质勘察时,没有严格按规范要求施工,结果提供给设计单位的地质报告是不准确的信息和误导性建议,导致基础设计偏离实际。按基础

设计图施工,基槽开挖后,实际情况大相径庭,轻者基础出现超深,严重者地基根本达不到设计所要求的承载力,只得修改设计方案,这样一来,基础工程实际造价大大超过原预算值。

2、设计质量低

拟建项目经决策确定后,设计就成为工程建设的关键,设计对项目的工期、造价、质量以及建成投产后能否获得较好经济效益有着决定性作用。

经过统计、分析得出的结论是:设计阶段影响工程造价的可能性为30%—75%,施上阶段影响工程造价的可能性5%—25%,在现行的管理制度下,设计工作并没有得到应有的重视和监督,业主没有采用强有力的措施促使设计单位精心设计和限额设计,大型的工程项目不采用设计招标,没有去优化设计方案。不少业主管理制度不完善,片面强调经济效益,缺乏精品意识,在选择设计单位时,一旦有行政部门干预,不管其业绩、资质、技术力量等情况,业主盲目接纳。于是造成设计质量低劣,结构设计过于保守,平面布置不合理,甚至出现漏项、错位等情况时有发生,在实施中造成施工返工、停工等现象,有的造成质量缺陷和安全隐患,给国家和人民带来了巨大损失,导致工程造价严重失控。

3、施工阶段随意变更

了大量的劳动力。中国 NGO 调查报告显示有多达18%的 NGO 组织的志愿者占组织总工作人员的40%以上,最多的一个 NGO 志愿者达到3万人以上。志愿者因为认同组织的使命或目标,甘心取得低于市场的报酬,有些甚至无偿提供服务。这就造成志愿者在工作过程中可能会把个人的想法置于组织目标之上。所以非营利组织平衡计分卡在学习与成长维度应该特别关注统一志愿者个人目标与组织使命,可以通过设置志愿者流动比率、志愿者培训时数等指标来考核志愿者工作的稳定性,将组织发展方向与所有员工做充分沟通。

3、团队决策与强势领导

非营利组织应该建立民主决策的机制,加强组织公益性,树立组织公信力才能吸引社会筹款和志愿者的参与。中国 NGO 调查报告显示目前有一半的 NGO 缺乏正式的决策机构,从保证决策民主化的角度应该进一步推动非营利组织进行团队决策。然而从实施平衡计分卡的角度更应该结合团队决策与强势领导。一

方面要使背景、经验都不同的志愿者认同这种管理模式,就应该积极的吸引他们加入到绩效评价指标的设计中。而另一方面要保证平衡计分卡能够正确引导组织发展,高层管理者必须实施强势领导,最终决定哪些是考核组织使命完成情况最关键的指标。

参考文献:

- 1、Robert S.Kaplan Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations Nonprofit Management & Leadership,11
- 2、保罗·尼文著、胡玉明等译.平衡计分卡——战略经营时代的管理系统
- 3、黄曼行、时侠术.非营利组织的绩效评估.商业经济文荟.2002.6
- 4、谢泗薪、张金成.从服务层面探讨非盈利组织的管理思维与战略启示.决策借鉴.2002.1
- 5、中国 NGO 问卷调查的初步分析. <http://www.chinanpo.gov.cn>

责任编辑:刘冬荣